

Πρόληψη και Διαχείριση Κινδύνων

- Τα ΠΣΔ καθιερώνουν την πρόληψη παντός τύπου αστοχιών λειτουργίας σε αντίθεση με την εκ των υστέρων επιδιόρθωση.
- Η πρόληψη επιτυγχάνεται πρακτικά μέσω του σχεδιασμού ενός **ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης κινδύνων**.



Source: Mpelletier1 (<https://commons.wikimedia.org/wiki/Special:Contributions/Mpelletier1>)
Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported.

Πρόληψη και Διαχείριση Κινδύνων

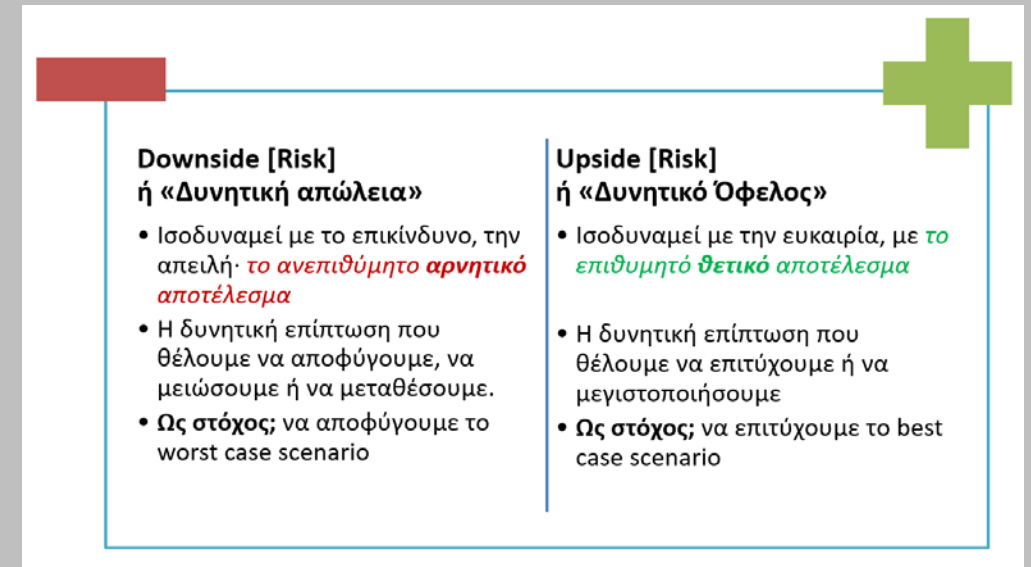
- **Κίνδυνος** σημαίνει να βρεθείς εκτεθειμένος στην πιθανότητα μιας κακής έκβασης.
- **Κίνδυνος:**
 - Ένα πιθανό, μελλοντικό γεγονός.
 - Ίσως να μην προκύψει.
 - Μπορεί να έχει και αρνητικές συνέπειες.



Source: mohamed_hassan (https://pixabay.com/users/mohamed_hassan-5229782/)
Free to use under the pixabay.com Content License.

Πρόληψη και Διαχείριση Κινδύνων

- **Διαχείριση του κινδύνου** σημαίνει ανάληψη ηθελημένης δράσης προκειμένου να μεταβάλεις τις πιθανότητες προς όφελός σου:
 - αυξάνοντας τις πιθανότητες καλών εκβάσεων
 - μειώνοντας τις πιθανότητες κακών εκβάσεων.
- Είναι πολύ σημαντικό να οριστούν με σαφήνεια οι καλές και οι κακές εκβάσεις. Βάσει αυτών θα καθοριστούν όλες τις περαιτέρω ενέργειες.



Source: Originally created by the author.

Πρόληψη και Διαχείριση Κινδύνων

- Σε πολλές περιπτώσεις:
 - Η απουσία της διαχείρισης κινδύνων οδηγεί σε κρίσεις.
 - Η απουσία ή κακοδιαχείριση των κρίσεων οδηγεί σε καταστροφές.
- Επομένως, η διαχείριση κινδύνων βασίζεται στην αρχή ότι «η **πρόληψη** είναι η καλύτερη θεραπεία».

Η προσέγγιση διακινδύνευσης στο ISO 9001

- Η πλέον πρόσφατη αναθεώρηση του ISO 9001 (το 2015) επέφερε αρκετές αλλαγές σε σχέση με την προηγούμενη έκδοση (του 2008).
- Μια από τις σημαντικότερες αλλαγές ήταν η εισαγωγή της προσέγγισης Διακινδύνευσης (Risk-based thinking).



Source: Amilia Stone (<https://1lo.co/XkItA>)
Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0 International.

Η προσέγγιση διακινδύνευσης στο ISO 9001

- Το ISO 9001 δεν δίνει λεπτομέρειες ως προς την εφαρμογή της προσέγγισης διακινδύνευσης.
- Αφιερώνει μια συγκεκριμένη ενότητα (6.1) στην “**Αντιμετώπιση κινδύνων και αξιοποίηση ευκαιριών**”, όπου τονίζει ότι ο σχεδιασμός του συστήματος ποιότητας πρέπει “να εντοπίζει τους κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπίζονται και τις ευκαιρίες που πρέπει να αξιοποιούνται”.
- Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο στόχος είναι:
 - Να αποτρέπονται ή να μειώνονται μη επιθυμητά (αρνητικά) αποτελέσματα
 - Να ενδυναμώνονται τα επιθυμητά (θετικά) αποτελέσματα
 - Να επιτυγχάνεται συνεχής βελτίωση

Η προσέγγιση διακινδύνευσης στο ISO 9001

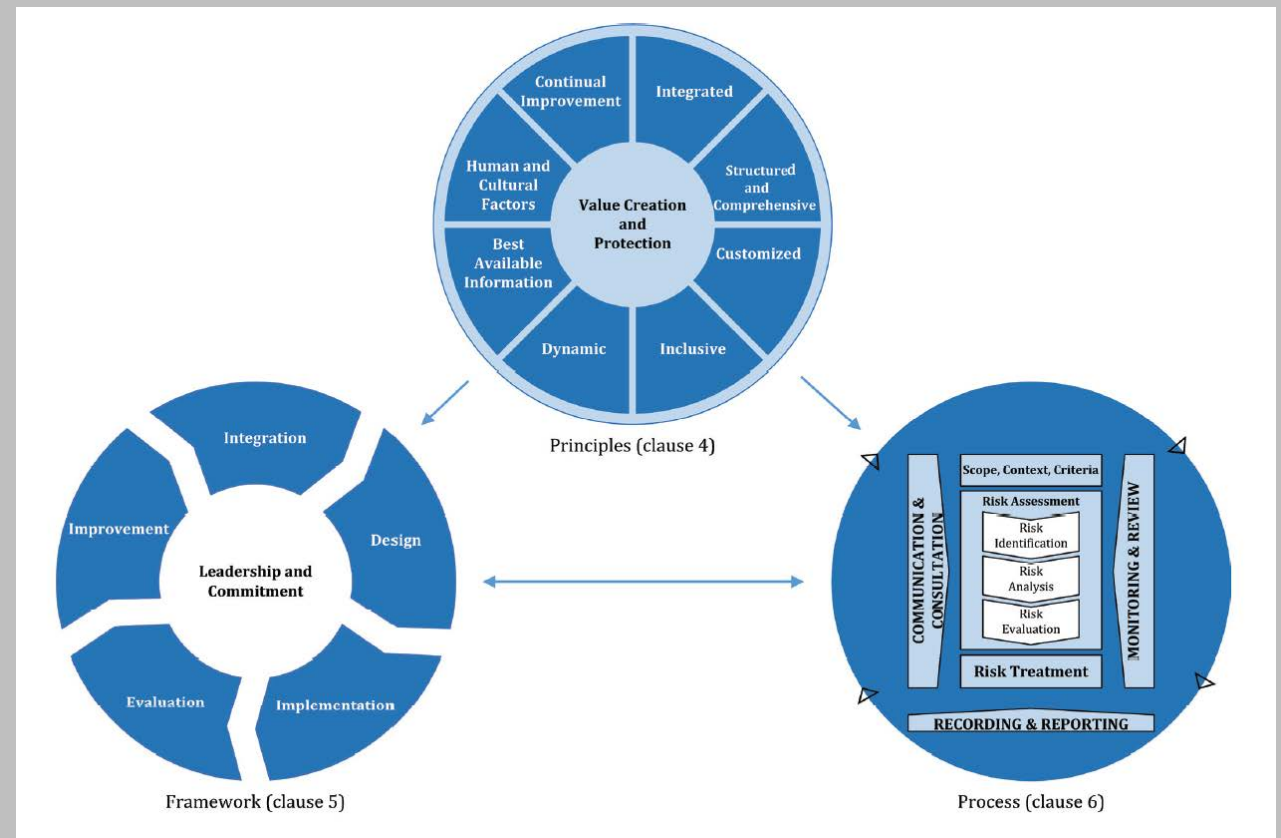
- Επίσης, στην ίδια ενότητα (6.1) αναφέρεται ότι:
“Κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων και αξιοποίησης των ευκαιριών θα πρέπει να σχεδιαστούν, να υλοποιηθούν και να αξιολογηθούν ως προς την αποτελεσματικότητά τους”.
- Εκτός από την ενότητα 6.1, το ISO 9001 περιορίζεται σε γενικές διάσπαρτες διατυπώσεις ως προς την προσέγγιση διακινδύνευσης, όπως:
Αποτελεί ευθύνη της ανώτατης διοίκησης:
 - Η προώθηση της προσέγγισης διακινδύνευσης
 - Ο προσδιορισμός κινδύνων/ ευκαιριών σχετικά με τη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών

Η προσέγγιση διακινδύνευσης στο ISO 9001

- Από το 2015 σταδιακά αναθεωρούνται όλα τα Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης, ακολουθώντας τη δομή του ISO 9001.
- Ως εκ τούτου, η προσέγγιση της διακινδύνευσης διαχέεται σε όλους τους τομείς που καλύπτονται από τα πρότυπα (διαχείριση περιβάλλοντος, υγιεινή και ασφάλεια εργασίας, ασφάλεια πληροφοριών, διαχείριση ενέργειας, κλπ.).

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

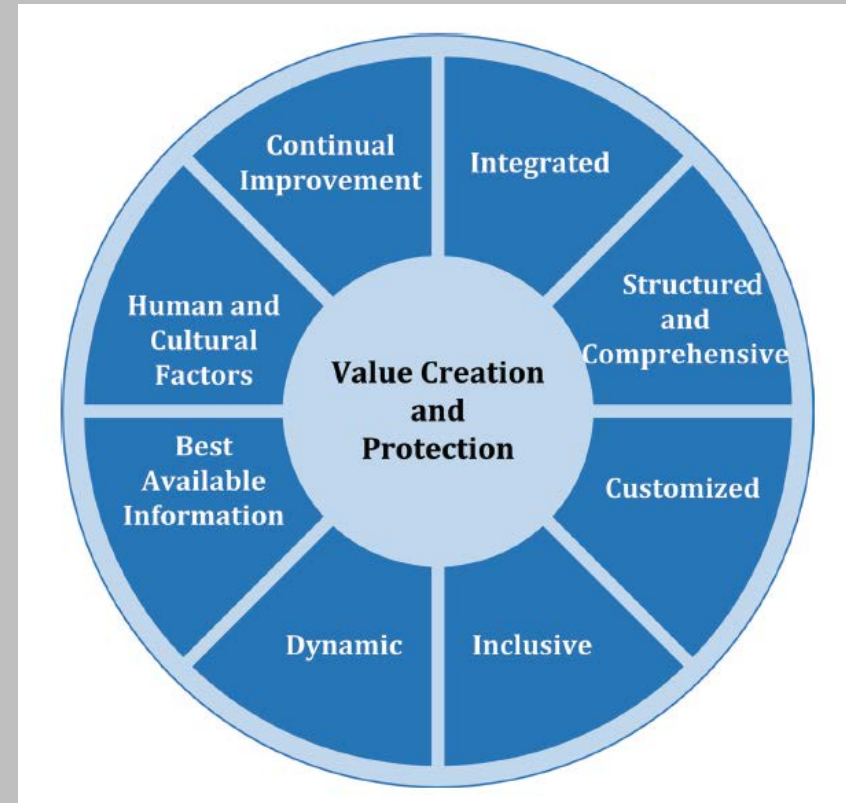
- Το **ISO 31000** αποτελεί το πρότυπο που καθορίζει προδιαγραφές (αρχές και γενικές κατευθυντήριες γραμμές) για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.
- Προορίζεται να εφαρμόζεται εντός υφιστάμενων συστημάτων διοίκησης, χωρίς να πιστοποιείται.



Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Αρχές

- Το ISO 31000 αναγνωρίζει **8 αρχές**, οι οποίες αποτελούν τα θεμέλια για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.
- Αυτές οι αρχές θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό τόσο του πλαισίου όσο και της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων.



Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Αρχές

- **1. Integrated:** Η διαχείριση κινδύνων είναι ενσωματωμένη σε κάθε διαδικασία της επιχείρησης.
- **2. Structured and comprehensive:** Μια δομημένη και περιεκτική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων συμβάλλει στη συνέπεια και στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.
- **3. Customized:** Το πλαίσιο και η διεργασία διαχείρισης κινδύνων προσαρμόζονται ανάλογα με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και σχετίζονται με τους στόχους της.
- **4. Inclusive:** Ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων φορέων στη διαχείριση κινδύνων και λαμβάνονται υπόψη οι αντιλήψεις και οι απόψεις τους.

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Αρχές

- **5. Dynamic:** Η διαχείριση κινδύνων προβλέπει, ανιχνεύει, αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται με κατάλληλο και έγκαιρο τρόπο στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- **6. Best available information:** Οι εισροές στη διαχείριση κινδύνων βασίζονται σε αξιόπιστες ιστορικές και τρέχουσες πληροφορίες, καθώς και σε μελλοντικές εκτιμήσεις.
- **7. Human and cultural factors:** Η ανθρώπινη συμπεριφορά και η κουλτούρα επηρεάζουν σημαντικά όλες τις πτυχές της διαχείρισης κινδύνων σε κάθε επίπεδο και στάδιο.
- **8. Continual improvement:** Η διαχείριση κινδύνων υπόκειται σε διαρκείς βελτιώσεις μέσω της μάθησης και της εμπειρίας.

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Πλαίσιο

- Ο σκοπός του πλαισίου είναι να βοηθήσει μια επιχείρηση να ενσωματώσει τη διαχείριση κινδύνων μέσα στις σημαντικές δραστηριότητες και λειτουργίες του.



Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Πλαίσιο

Leadership and commitment:

- Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει ότι η διαχείριση κινδύνων ενσωματώνεται σε όλες τις κρίσιμες δραστηριότητες της επιχείρησης και να δεσμευτεί ότι:
 - θα εφαρμόζει όλα τα στοιχεία του πλαισίου
 - θα καθορίσει μια σαφή πολιτική διαχείρισης κινδύνων
 - θα διασφαλίσει τη διάθεση των απαιτούμενων πόρων για τη διαχείριση των κινδύνων



Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Πλαίσιο

Integration:

- Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων μέσα στη επιχείρηση βασίζεται στην κατανόηση των οργανωτικών δομών και του ευρύτερου πεδίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Οι δομές διαφέρουν ανάλογα με τον σκοπό, τους επιμέρους στόχους και την πολυπλοκότητα κάθε επιχείρησης.
- Η διαχείριση κινδύνων απαιτείται να εφαρμόζεται σε κάθε τμήμα της δομής της επιχείρησης.



Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Πλαίσιο

Design:

- Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει:
 - Κατανόηση της επιχείρησης και του πεδίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται
 - Ανάθεση οργανωσιακών ρόλων, εξουσιών, αρμοδιοτήτων και ευθυνών
 - Κατανομή πόρων
 - Καθορισμό καναλιών επικοινωνίας και διαβούλευσης



Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Πλαίσιο

Implementation:

- Η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων μέσω:
 - ανάπτυξης κατάλληλου πλάνου με σαφές χρονοδιάγραμμα και απαιτούμενους πόρους
 - αναγνώρισης του πού, πότε, πώς και από ποιον λαμβάνονται οι αποφάσεις
 - τροποποίησης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, όπου απαιτείται
 - διασφάλισης ότι οι προδιαγραφές για τη διαχείριση κινδύνων είναι σαφώς κατανοητές και εφαρμόζονται.



Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Πλαίσιο

Evaluation:

- Προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, η επιχείρηση πρέπει:
 - να μετρά περιοδικά την απόδοση του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων ως προς την επίτευξη των στόχων του και ως προς την υλοποίηση του καθορισμένου πλάνου
 - να εξετάζει εάν το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων παραμένει κατάλληλο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

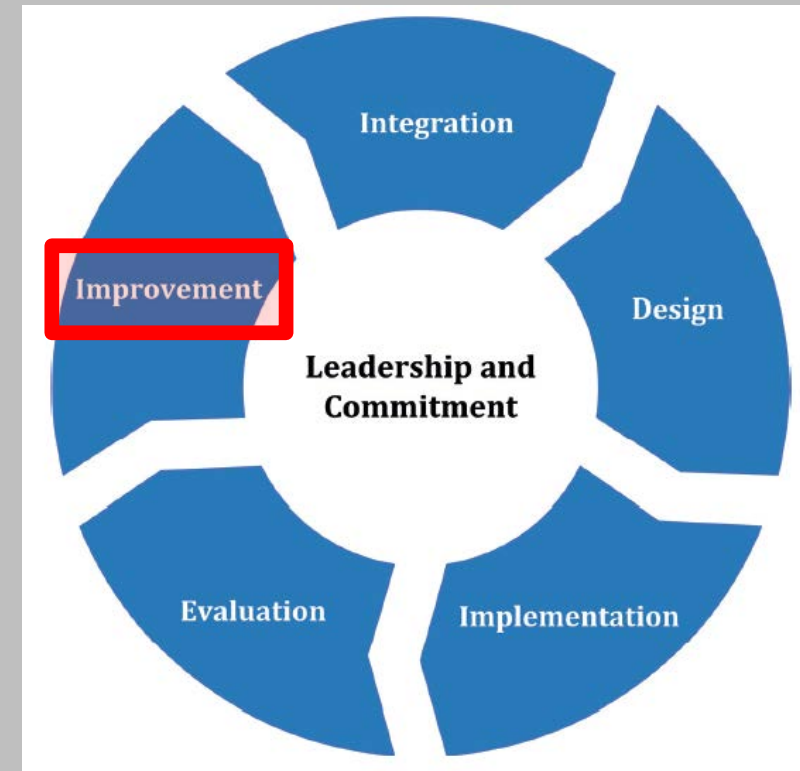


Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Πλαίσιο

Improvement:

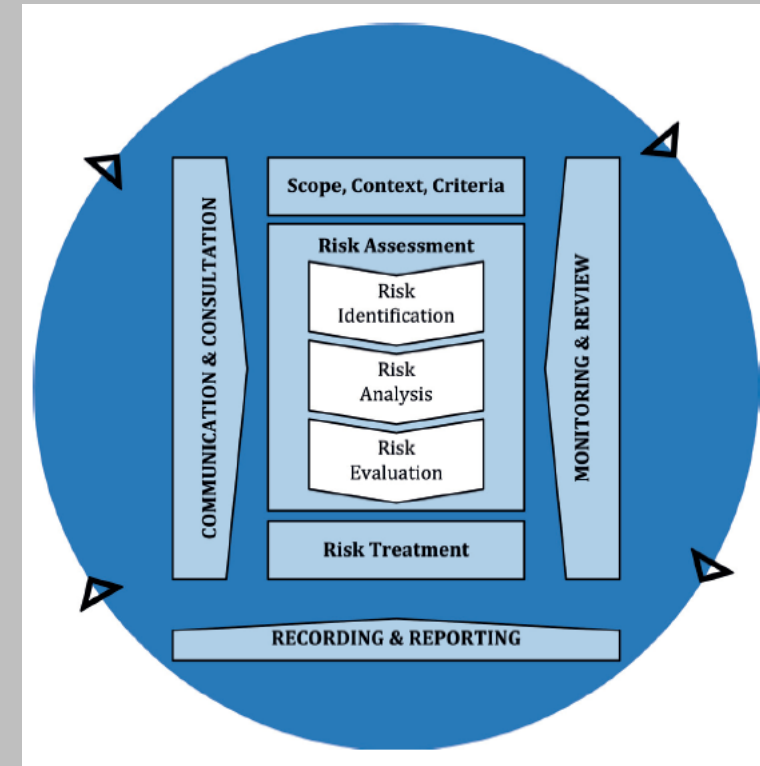
- Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς και να προσαρμόζει το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, καθώς και τον τρόπο ενσωμάτωσης της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων στις επιμέρους λειτουργίες του.



Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Διεργασία

- Η **Διεργασία** περιλαμβάνει τη συστηματική εφαρμογή πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών με σκοπό τη συνολική και συστηματική διαχείριση των κινδύνων.

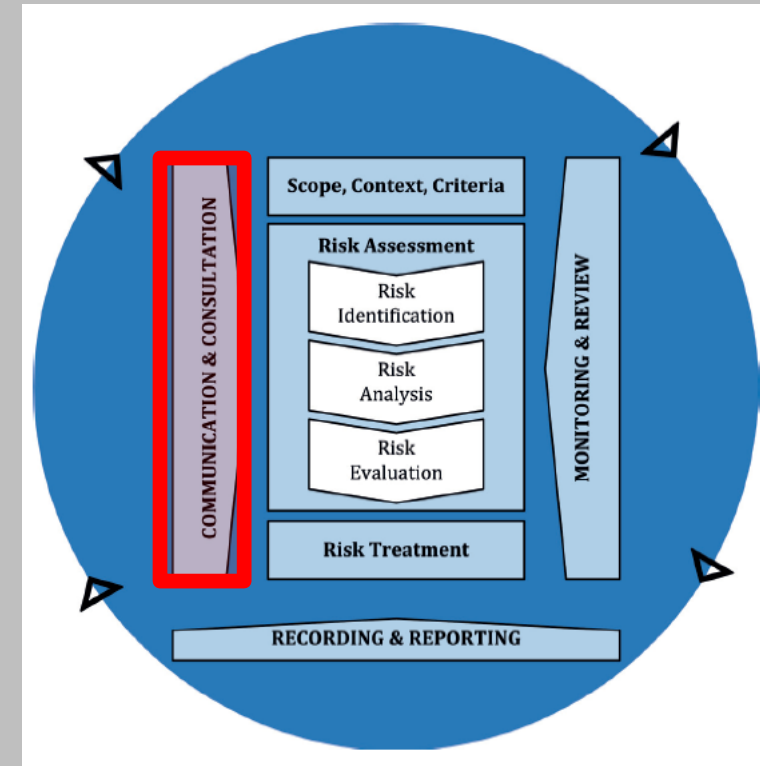


Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Διεργασία

Communication and consultation:

- Ο σκοπός της επικοινωνίας και της διαβούλευσης είναι να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους φορείς να κατανοήσουν τον κίνδυνο, τη βάση επί της οποίας λαμβάνονται οι αποφάσεις και τους λόγους για τους οποίους απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες.
- Η επικοινωνία αποσκοπεί στην ευαισθητοποίηση και την κατανόηση των κινδύνων, ενώ η διαβούλευση αποσκοπεί στη λήψη ανατροφοδότησης για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων.

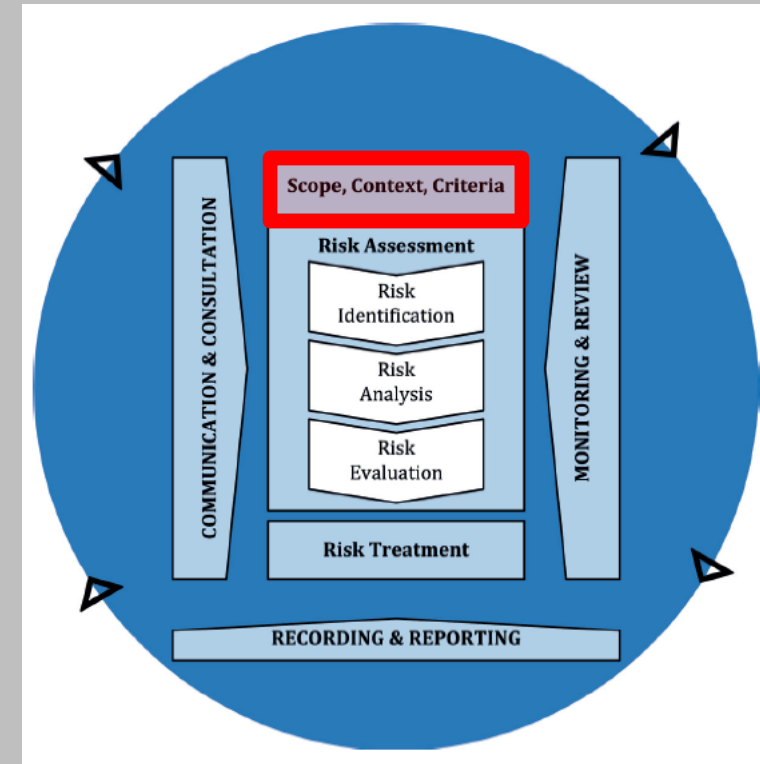


Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Διεργασία

Scope, context and criteria:

- Ο σκοπός του καθορισμού του πεδίου εφαρμογής των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων, του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και των κριτηρίων κινδύνων είναι η προσαρμογή της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης, επιτρέποντας την αποτελεσματική αξιολόγηση και τον κατάλληλο χειρισμό των κινδύνων.

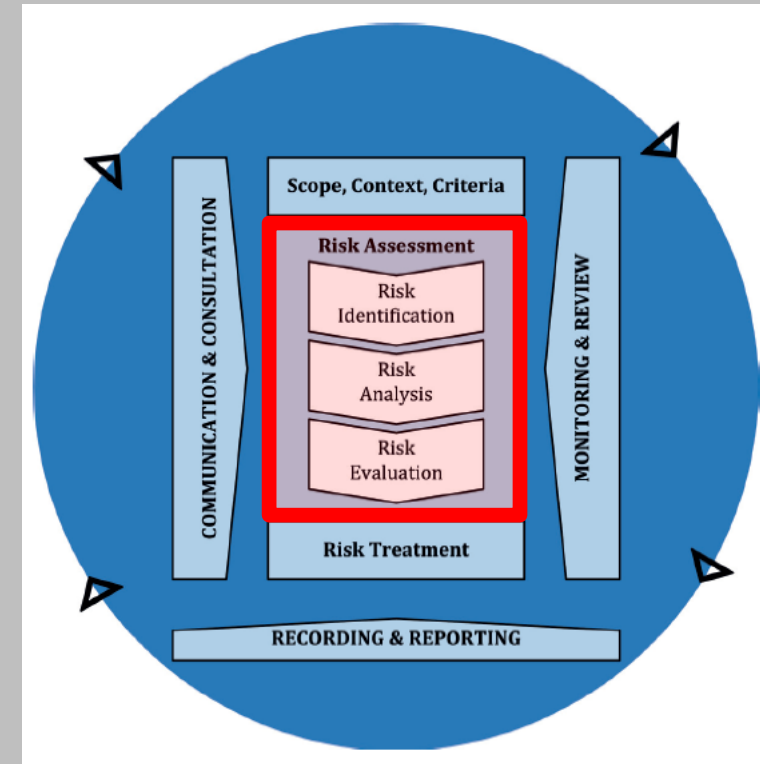


Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Διεργασία

Risk assessment:

- Η αξιολόγηση κινδύνων είναι η συνολική διαδικασία αναγνώρισης, ανάλυσης και εκτίμησης κινδύνων.
- Η αξιολόγηση κινδύνων πρέπει να διεξάγεται συστηματικά, τακτικά και συνεργατικά, λαμβάνοντας υπόψη τη γνώση και τις απόψεις των ενδιαφερομένων φορέων.
- Θα πρέπει να χρησιμοποιεί τις καλύτερες διαθέσιμες πληροφορίες, συμπληρωμένες από περαιτέρω έρευνα όταν απαιτείται.

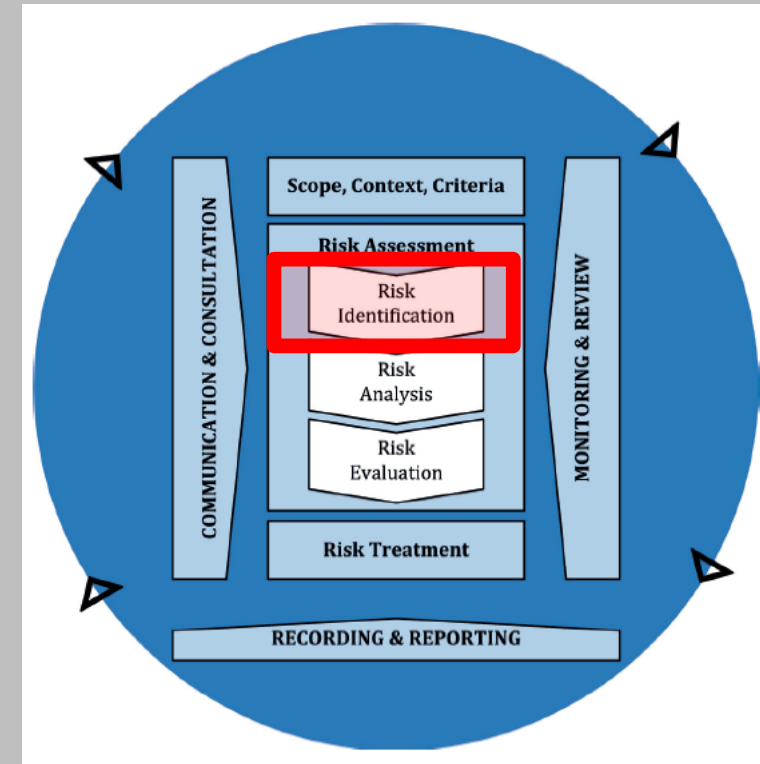


Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Διεργασία

Risk identification:

- Ο σκοπός της αναγνώρισης κινδύνων είναι η εύρεση, η ταυτοποίηση και η περιγραφή κινδύνων που μπορεί να βοηθήσουν ή να εμποδίσουν μια επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της.
- Η διαχείριση σχετικών, κατάλληλων και σύγχρονων πληροφοριών είναι σημαντική για την αναγνώριση των κινδύνων.

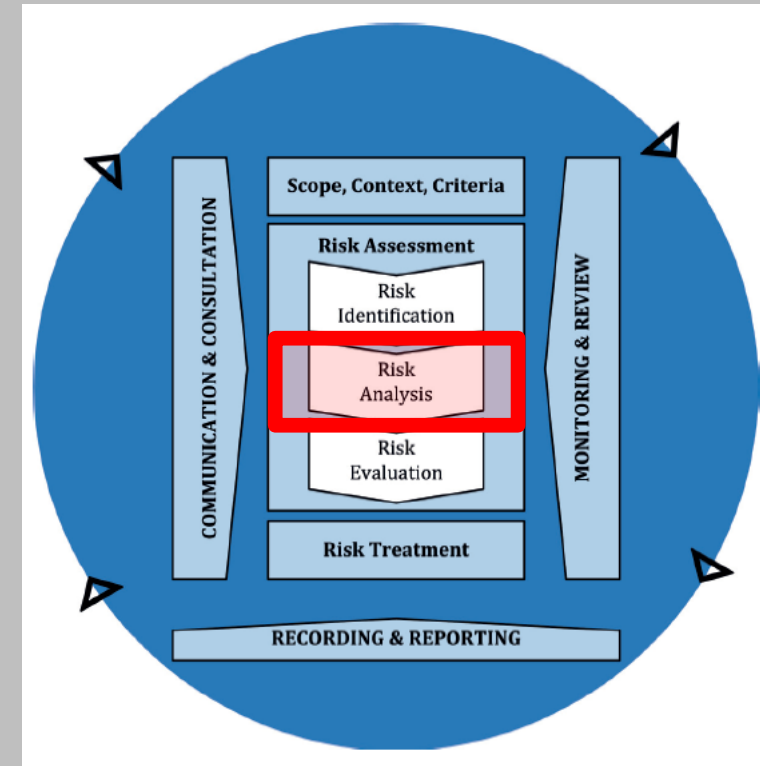


Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Διεργασία

Risk analysis:

- Ο σκοπός της ανάλυσης κινδύνων είναι να κατανοήσει τη φύση, τα χαρακτηριστικά και το επίπεδο των κινδύνων.
- Η ανάλυση ενός κινδύνου περιλαμβάνει μια λεπτομερή εξέταση της αβεβαιότητας, των πηγών του κινδύνου, των συνεπειών, των πιθανοτήτων, των συμβάντων, των σεναρίων, των ελέγχων και της αποτελεσματικότητας αυτών.
- Ένα συμβάν μπορεί να έχει πολλαπλές αιτίες και συνέπειες και μπορεί να επηρεάσει πολλαπλούς στόχους.

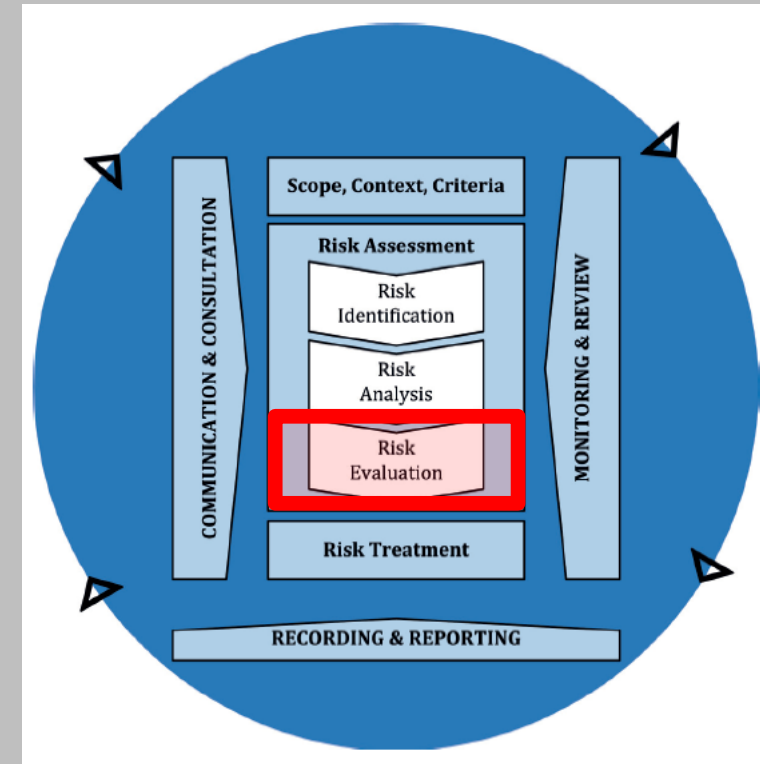


Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Διεργασία

Risk evaluation:

- Ο σκοπός της εκτίμησης κινδύνων είναι η υποστήριξη των αποφάσεων. Περιλαμβάνει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης κινδύνων με τα καθιερωμένα κριτήρια κινδύνου για να προσδιοριστεί πού απαιτείται πρόσθετη δράση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απόφαση:
 - Να μη γίνει καμία περαιτέρω ενέργεια.
 - Εξέτασης επιλογών χειρισμού κινδύνου.
 - Περαιτέρω ανάλυσης για καλύτερη κατανόηση του κινδύνου.
 - Διατήρησης υφιστάμενων ελέγχων.
 - Επανεξέτασης στόχων.

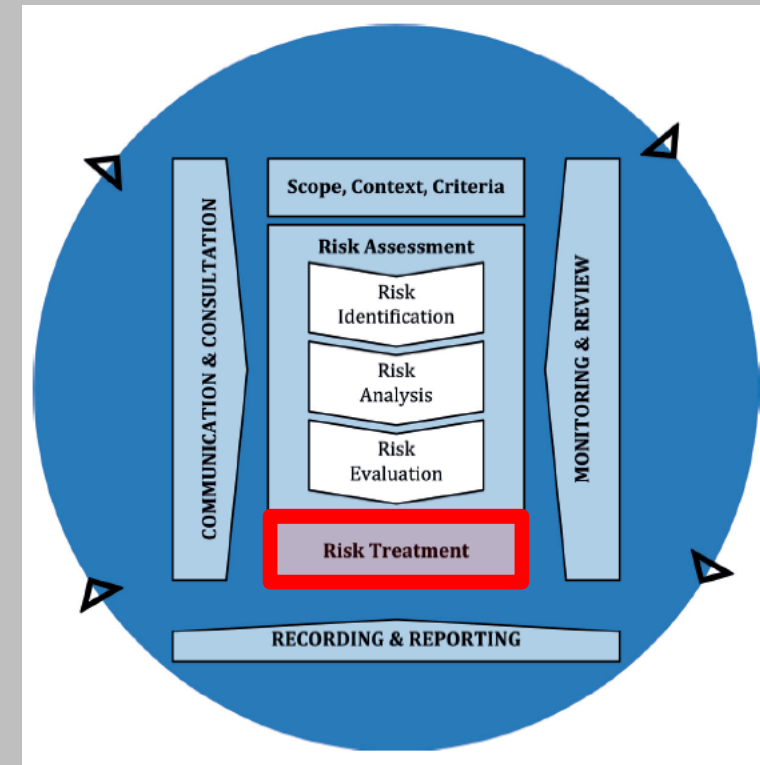


Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Διεργασία

Risk treatment:

- Ο σκοπός του χειρισμού κινδύνων είναι η επιλογή και εφαρμογή εναλλακτικών για την αντιμετώπιση του κινδύνου.
- Ο χειρισμός των κινδύνων περιλαμβάνει μια επαναληπτική διαδικασία:
 - καθορισμού και επιλογής εναλλακτικών χειρισμού κινδύνου
 - σχεδιασμού και εφαρμογής χειρισμού κινδύνου
 - αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του χειρισμού
 - εξέτασης εάν ο υπολειπόμενος κίνδυνος (=τα επίπεδα κινδύνου που παραμένουν έπειτα από τις ενέργειες διαχείρισης) είναι αποδεκτός
 - εάν δεν είναι αποδεκτός, απαιτείται περαιτέρω χειρισμός.

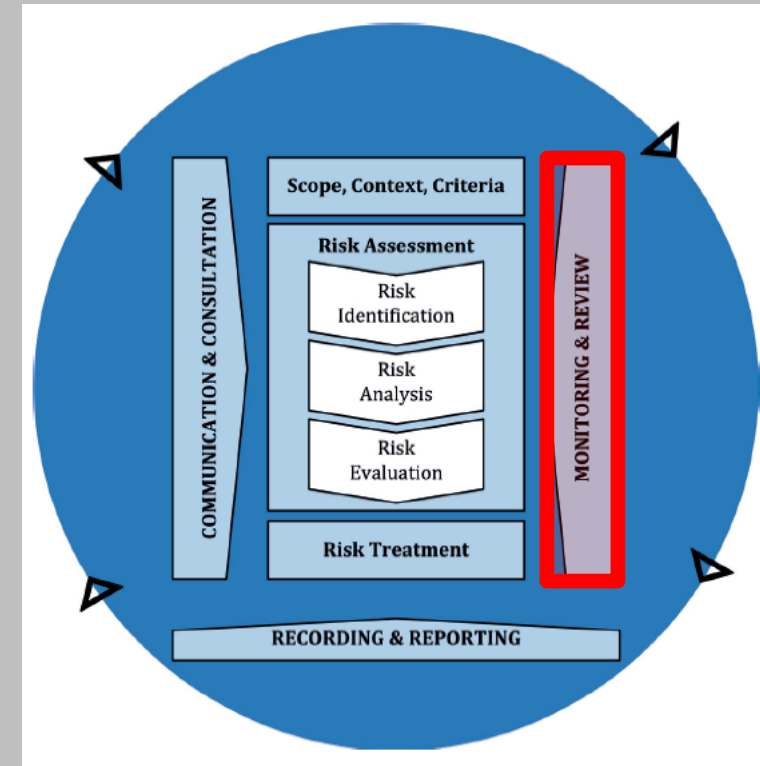


Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Διεργασία

Monitoring and review:

- Ο σκοπός της παρακολούθησης και της ανασκόπησης είναι να διασφαλιστεί και να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων και των αποτελεσμάτων αυτής.
- Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, τη συλλογή και την ανάλυση πληροφοριών, την καταγραφή αποτελεσμάτων και την παροχή ανατροφοδότησης.

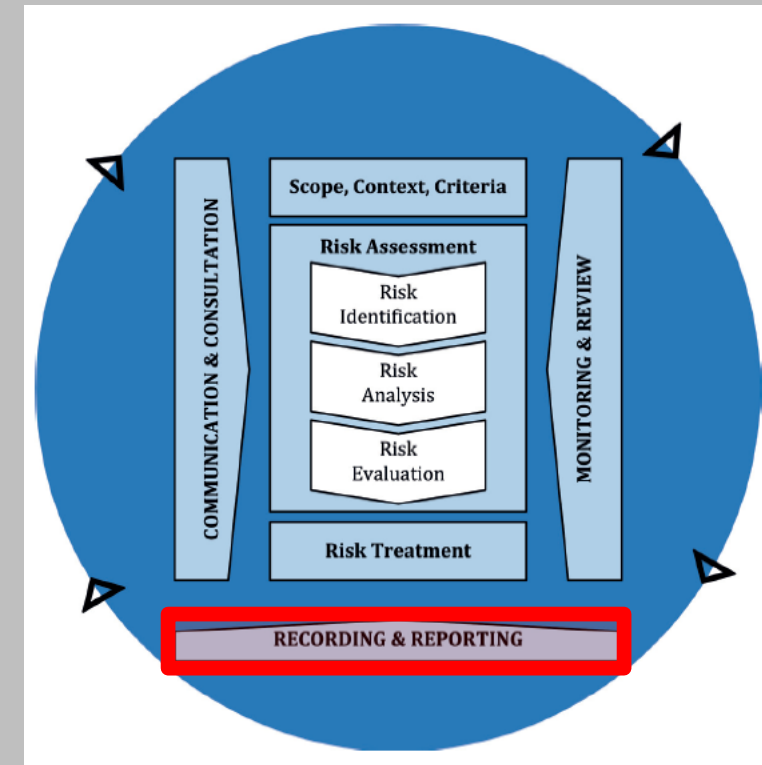


Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000: Διεργασία

Recording and reporting:

- Η διεργασία διαχείρισης κινδύνων και τα αποτελέσματά της πρέπει να τεκμηριώνονται και να αναφέρονται μέσω κατάλληλων μηχανισμών. Η καταγραφή και η αναφορά στοχεύει:
 - στην επικοινωνία των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων της διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρη την επιχείρηση
 - στην παροχή πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων
 - στη βελτίωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων
 - στην αλληλεπίδραση με τους ενδιαφερόμενους φορείς.



Source: Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000